

# Sleutel tot duurzame inzetbaarheid

## Uitgebalanceerde organisatie van arbeidstijden

Bij de huidige snel veranderende economie en arbeidsmarkt is een succesvolle organisatie van de arbeidstijden voor veel bedrijven en instellingen een essentieel onderdeel van de bedrijfsvoering. De oplossingen die zij hierbij kiezen, hebben grote impact op de duurzame inzetbaarheid van medewerkers. Die impact kán positief zijn, maar is in de praktijk helaas vaak negatief. Een op de lange termijn houdbare aanpak staat of valt met structurele aandacht voor duurzame inzetbaarheid bij het organiseren van de arbeidstijden.

Het gaat hierbij niet alleen om het plannen van de productie of dienstverlening. Voor de continuïteit van de organisatie is het van belang dat medewerkers waarde (blijven) toevoegen en dat de kosten (personele inzet) in verhouding staan tot de opbrengsten (productiviteit). Dit vraagt om een goede *workforceplanning*: de juiste *aantallen* mensen, met de juiste *competenties*, op het juiste *moment*, op de juiste *plek* zetten. En dat niet alleen vandaag, maar nadrukkelijk ook in de toekomst.

Ook is het cruciaal om naar het hele roostervormgevingsproces te kijken en planning en praktijk met elkaar te vergelijken. In de afstemming tussen werkende, leidinggevende, planner en collega's worden iedere dag keuzes gemaakt om (onverwachte) gebeurtenissen op te vangen. Vaak bepalen die alledaagse beslissingen in sterke mate hoe duurzaam de arbeidstijden werkelijk uitpakken. Het is zaak de knelpunten te inventariseren waar de diverse belanghebbenden tegenaan lopen en samen naar goed afgewogen oplossingen te zoeken.

# 1. Organisatie arbeidstijden biedt gedeelde bedreigingen én kansen

De wijze waarop bedrijven en instellingen hun arbeidstijden organiseren, kan zowel bedreigingen als kansen opleveren. De belangen van organisaties (behartigd door werkgever en leidinggevenden) en medewerkers lijken hierbij uit elkaar te liggen. Duurzame inzetbaarheid is echter in het belang van zowel de werkgever als de werknemer. Beiden hebben belang bij investeringen op dit terrein, om schade te voorkomen en/of te beperken.

## **Medewerkersrisico's zijn organisatierisico's**

De meeste mensen weten wel dat onregelmatige werktijden, nachtwerk en werkdruk de gezondheid belasten. En ook dat onvoorspelbare werktijden het sociale leven en de werk-privé balans verstoren. Minder bekend is dat wanneer de balans op deze terreinen structureel doorslaat, dit niet alleen negatieve gevolgen heeft voor de medewerkers in kwestie. Vroeg of laat plukt ook de organisatie de zure vruchten, in de vorm van verminderde motivatie, achterblijvende prestaties en uitval. Mensen zijn de grootste bepalende factor bij de kwaliteit van producten en diensten. Daarom zijn medewerkersrisico's altijd ook organisatierisico's.

## **Organisatiekansen zijn medewerkerskansen**

Aan de andere kant kunnen een voorspelbaar en regelmatig rooster, meer zeggenschap en grotere flexibiliteit op het gebied van de arbeidstijden juist belangrijke positieve gevolgen hebben op de werk-privébalans, de werktevredenheid en de prestaties. Ook kunnen organisaties hun flexibiliteit, veerkracht, efficiency en innovatieve vermogen vergroten door te investeren in bekwaamheden en brede inzetbaarheid van medewerkers. Ook hier geldt: mensen zijn de grootste bepalende factor bij de kwaliteit van producten en diensten. Daarnaast hebben investeringen op dit terrein positieve effecten op het werkplezier en de werkzekerheid. Organisatiekansen zijn dus ook medewerkerskansen.

Organisatie van arbeidstijden: de voornaamste risico's en kansen		
Gezondheid	Motivatie	Bekwaamheden
<ul style="list-style-type: none"><li>– Werken in de nacht</li><li>– Kenmerken en patroon werktijden</li><li>– Onvoorspelbaarheid, druk op beschikbaarheid &amp; bereikbaarheid</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>– Impact op sociaal leven en balans werk &amp; privé</li><li>– Hoge werkdruk</li><li>+ Meer zeggenschap</li><li>+ Grotere flexibiliteit</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>+ Flexibiliteit, veerkracht, efficiency &amp; innovatief vermogen organisatie</li><li>+ Werkplezier &amp; werkzekerheid personeel</li></ul>

## **De balans vinden: duurzame arbeidstijden**

De crux is dat organisaties een balans vinden tussen de bedrijfsmatige behoeften en de duurzame inzetbaarheid van medewerkers. Zodat zij niet alleen op de korte, maar ook op de lange termijn de juiste aantallen mensen met de juiste competenties op het juiste moment op de juiste plek krijgen. Tegelijkertijd maken belangentegenstellingen op de korte termijn het zelfs bij overeenstemming over de lange termijn vaak niet eenvoudig om daadwerkelijk eerste stappen te zetten. Het is de kunst om duurzame inzetbaarheid integraal mee te nemen in de organisatie van de arbeidstijden. Als dát lukt, is er sprake van *duurzame arbeidstijden*.

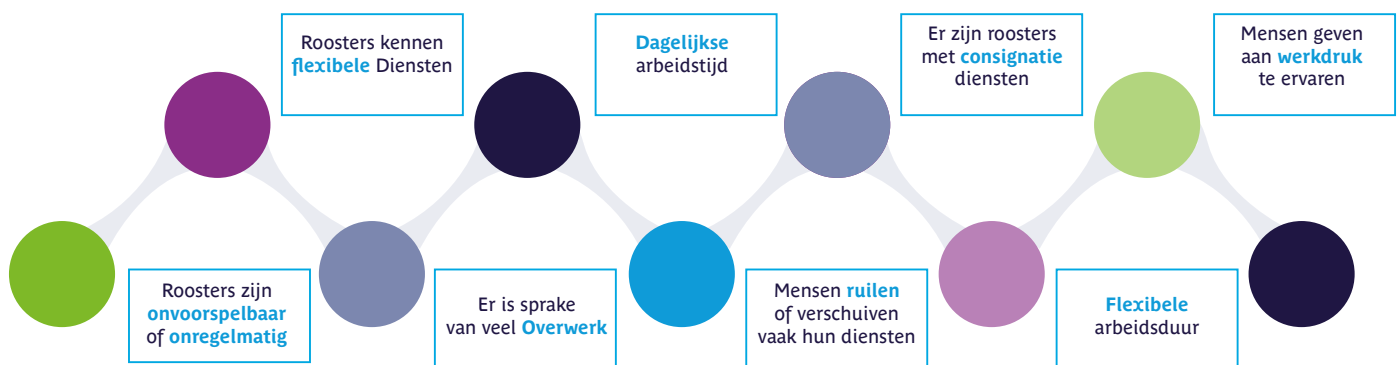
## 2. Succesvolle aanpak kijkt (veel) verder dan het rooster (1/3)

Wie duurzame arbeidstijden wil bevorderen door de hiervoor geschetste balans te vinden, moet zich goed realiseren dat hij niet alleen met het werkrooster aan de slag moet. Roosters doen niet meer dan het in tijd bij elkaar brengen van capaciteitsvraag en personeelsbezetting. Waar het werkelijk om gaat, is structurele aandacht voor duurzame inzetbaarheid bij het organiseren van het werk, en bij het managen van de samenstelling, kwaliteit en omvang van het personeelsbestand. Daarbij is het cruciaal te investeren in goede arbeidsrelaties. Ook is het belangrijk om het spanningsveld tussen lange termijn planning en korte termijn veranderingen goed in de gaten te houden.

### **Vergelijken rooster en dagelijkse praktijk**

De verschillen tussen de papieren werkelijkheid van het rooster en de dagelijkse praktijk vormen vaak een blinde vlek. In reactie op allerlei belangen en knelpunten maken mensen op de werkvloer voortdurend keuzes die in sterke mate bepalen hoe duurzaam de arbeidstijden werkelijk zijn. Het is essentieel om de knelpunten te inventariseren waar de diverse belanghebbenden tegenaan lopen en samen naar goed afgewogen oplossingen te zoeken. Een goed hulpmiddel om dit te doen is de Struikelmap Arbeidstijden.

### **Struikelmap Arbeidstijden**



### **Verbinden operationele planning en strategisch beleid**

Ook oog voor het verschil tussen incidenteel lapwerk en duurzame oplossingen is niet vanzelfsprekend. In de praktijk hebben veel bedrijven en instellingen de handen vol aan de noodzaak snel en adequaat te reageren op veranderingen in de markt of samenleving. Dit leidt (te) vaak tot maatregelen die hoogstens op de korte termijn en gedeeltelijk werken. Op de langere termijn bieden ze geen houdbare oplossing, maar zetten ze juist de kwaliteit, financiële gezondheid en duurzame inzetbaarheid onder druk. Een bekend voorbeeld is overwerk. Dit lijkt op het eerste gezicht incidentele knelpunten in de bezetting op te lossen. Maar bij nadere beschouwing levert het vaak vooral vitaliteits- én kwaliteitsrisico's op door overbelasting. Daarnaast heeft overwerk voor de werkgever een kostenverhogend effect. De kunst is om de operationele planning (korte termijn) en het strategische beleid (lange termijn) met elkaar te verbinden. Om bij het voorbeeld van overwerk te blijven: duurzame inzetbaarheid is gebaat bij het dagelijks voorkomen hiervan. Dat vraagt om een langetermijnvisie en -aanpak, waarin flexibiliteit in arbeidstijd op een minder belastende manier kan worden vormgegeven en de bedrijfsvoering stabiel wordt. Er hoeft immers minder vaak ad hoc naar oplossingen te worden gezocht.

## 2. Succesvolle aanpak kijkt (veel) verder dan het rooster (2/3)

### ***Oppassen voor communicerende vaten***

Het is ook cruciaal om ervoor te waken dat een verbetering op het ene vlak geen verslechtering oplevert op het andere. Roosterkenmerken staan als communicerende vaten met elkaar in verband; de fysieke en sociale belasting die ermee samenhangt dus ook. Grijpen we (met de beste bedoelingen) op één punt in, dan veroorzaken we onbedoeld vaak extra belasting of nieuwe knelpunten bij een of meer andere. Dit kan het vinden van een optimale balans tot een complexe opgave maken. Enkele voorbeelden:

- Een rooster met een afwisseling van korte blokken werk- en hersteltijd is gezondheidskundig het beste, maar staat op gespannen voet met sociale wensen (zoals een vrij weekend).
- Als de ochtendienst om 07:00 uur begint, gaat de nachtploeg in de file naar huis en dus later naar bed.
- Als een rooster medewerkers ruimte biedt voor individuele keuzes op het gebied van werk en privé, maken mensen mogelijk keuzes die nadelig zijn voor hun gezondheid.

Een succesvolle aanpak staat of valt ermee dat leidinggevenden én medewerkers zich bewust zijn van de complexiteit van (rooster)ergonomie, en hun houding en gedrag hierop afstemmen.

### ***Samenwerken, met oog voor alle belangen***

Voorstellen voor duurzame arbeidstijden zijn alleen van waarde als ze draagvlak hebben bij alle betrokkenen. Dit betekent allereerst dat ze (uiteeraard) bruikbaar moeten zijn in de dagelijkse werksituatie. Maar het is ook noodzakelijk dat ze geen bovenmatig hoge kosten opleveren. En dat alle betrokken medewerkers vrede kunnen hebben met eventuele beperkingen die er het gevolg van zijn. Zo is het soms prima mogelijk om de fysieke belasting van nachtwerk te voorkomen door meer werk in de weekenden te plannen. Maar dan speelt voor de werkgever wel mee dat weekendwerk vaak hoger beloond wordt dan nachtwerk. Op een fysiek gezonder rooster zit dan een negatieve financiële prikkel voor de werkgever. Ook moeten medewerkers ermee kunnen instemmen dat ze (veel) minder vrije weekenden hebben. Er samen uitkomen kan wel, maar vraagt om creatieve oplossingen en wederzijds begrip.

Rekening houden met uiteenlopende wensen en behoeften

Draagvlak vinden is een kwestie van oog hebben voor uiteenlopende belangen. Ook dit is een complexe opgave, want in de praktijk zijn er vaak aanzienlijke verschillen tussen de wensen en behoeften van medewerkers. Dit komt onder meer voort uit uiteenlopende:

- levensfasen;
- leefstijlen en -patronen;
- chronotypes (ochtend- en avondmensen).

Het is de kunst om aan de ene kant ruimte voor maatwerk te realiseren, en aan de andere te voorkomen dat het maatwerk van de ene persoon overbelasting oplevert voor de andere. Dit vraagt om voldoende balans tussen vrijheid en regie binnen het individuele en collectieve roosterproces. Zodat per team en per individu afstemming plaatsvindt van belangen, mogelijkheden en beperkingen.

## 2. Succesvolle aanpak kijkt (veel) verder dan het rooster (3/3)

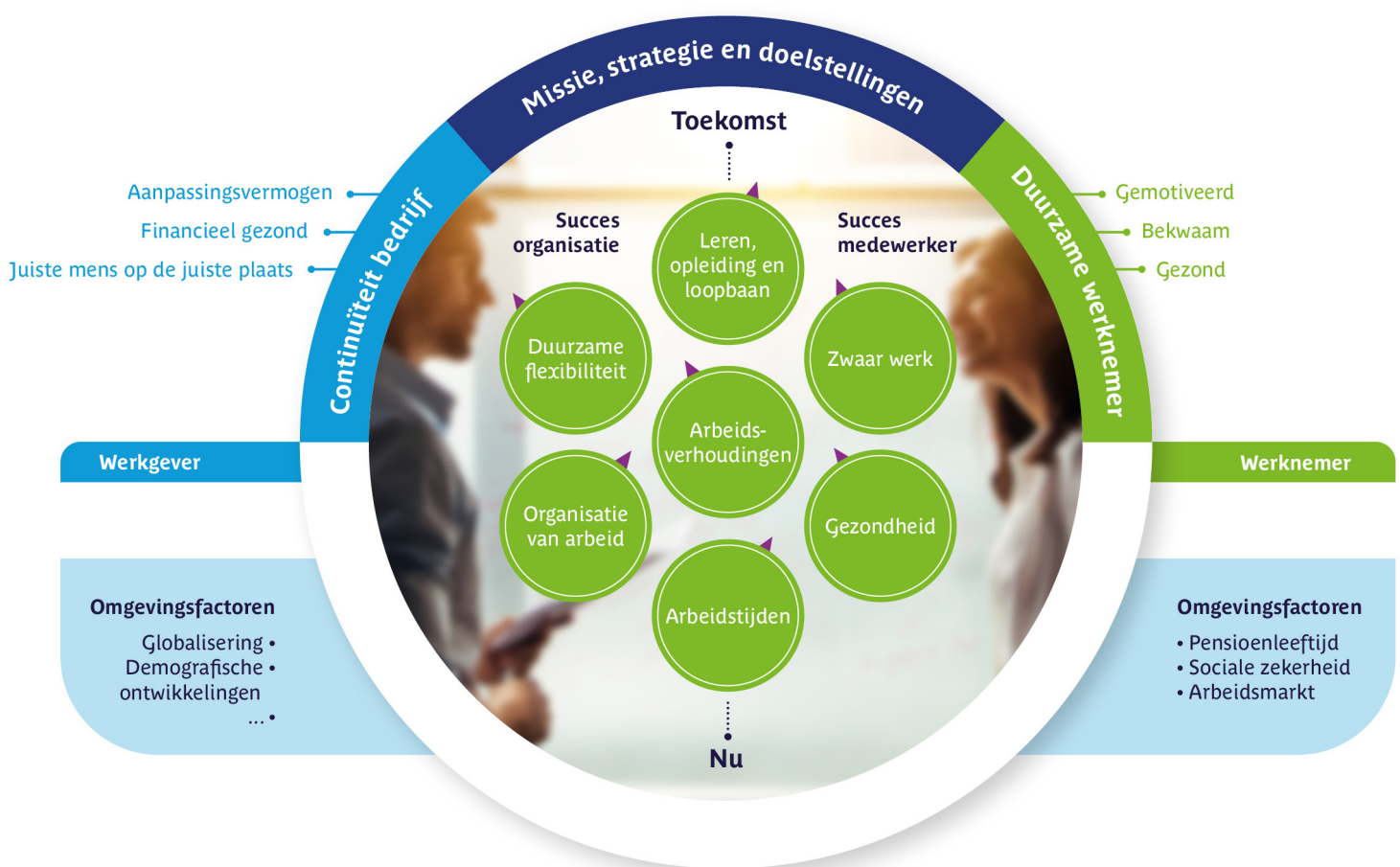
### *Oog hebben voor andere thema's duurzame inzetbaarheid*

Tot slot is het goed om te beseffen dat structurele aandacht voor duurzame arbeidstijden afhankelijk is van de feitelijke situatie op alle andere thema's op het gebied van duurzame inzetbaarheid. En dat een issue zich op een ander vlak manifesteren kan dan waar de oorzaak ligt. Hoe roosters tot stand komen en of werknemers hier inspraak bij hebben, hangt bijvoorbeeld sterk af van de kwaliteit van de Arbeidsverhoudingen. De aanpak op het gebied van Leren, ontwikkelen en loopbaan bepaalt of en hoe een organisatie investeert in bekwaamheden met het oog op brede inzetbaarheid. Vanzelfsprekend hebben ook de visie en aanpak op het gebied van de Organisatie van arbeid en Duurzame flexibiliteit grote invloed. En tot slot zijn er raakvlakken met Zwaar werk en Vitaliteit en gezondheid.

In de praktijk kan het voor het realiseren van duurzame arbeidstijden nodig zijn om specifieke knelpunten op andere terreinen op te lossen. Of om de aanpak bij de arbeidstijden nadrukkelijk en consequent te verbinden met die bij andere thema's.

### **Werkmodel sociale partners**

Gemeenschappelijke visie en brede aanpak



### 3. Aan de slag: van situatieanalyse naar draaien aan de juiste knoppen (1/2)

Het vinden van de juiste balans tussen alle belangen, wensen en doelstellingen vraagt om een goed doordachte, stapsgewijze aanpak. Hierbij is het essentieel oog te hebben voor de perspectieven van organisatie en medewerkers. Op basis van een zorgvuldige situatieanalyse kunnen werkgever en medewerkers samen de knoppen identificeren waaraan ze het beste kunnen draaien om duurzame arbeidstijden te realiseren.

Situatieanalyse: oog voor perspectieven	
Perspectief organisatie	Perspectief medewerkers
<ul style="list-style-type: none"><li>• Effecten van arbeidstijden op de bedrijfsvoering</li><li>• Mate van flexibiliteit in de vraag (= het werkaanbod)</li><li>• (On)voorspelbaarheid en (on)regelmaticheid</li><li>• Knelpunten productiviteit, capaciteit, innovatief vermogen, marktaandeel, efficiency, klachten</li><li>• Extra kosten door overwerk, uitzendkrachten, consignatie</li><li>• Beschikbaarheidsissues door verzuim, slaapuren, compensatie overwerk, verlof</li><li>• Beperkingen uitwisselbaarheid/inzetbaarheid medewerkers</li><li>• Strategie voor toekomstige ontwikkelingen markt, technologie, logistiek, wetgeving, arbeidsmarkt, arbeidstijden</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Effecten van arbeidstijden op duurzame inzetbaarheid</li><li>• Verschillen tussen gepland en feitelijk rooster</li><li>• Omvang flexschil en fluctuaties daarin</li><li>• Omvang verzuim en uitstroom</li><li>• Klachten gezondheid, werkbelasting, werk-privé balans, samenwerking en/of aansturing</li><li>• Aanwezigheid kwetsbare groepen</li><li>• Employability: smalle/eenzijdige takenpakketten en werkervaring, risico verdwijnen werk, kansen arbeidsmarkt</li><li>• Wensen op het gebied van belastend werk, beschikbaarheid, zeggenschap, arbeidsvoorwaarden, werk-privé balans</li></ul>
<p><b>Hamvraag:</b> Vindt de werkgever dat de arbeidstijden zodanig zijn georganiseerd dat de organisatie haar personeel optimaal inzet voor de gewenste productiviteit (financiële gezondheid) en flexibiliteit (aanpassingsvermogen)? Zo nee, waarom niet?</p>	<p><b>Hamvraag:</b> Zijn de medewerkers tevreden over de organisatie van de arbeidstijden? Over welke aspecten wel en welke niet? Welke impact heeft de huidige organisatie van de arbeidstijden op hun duurzame inzetbaarheid?</p>

#### ***Focus op onregelmatige werktijden en werk buiten het dagvenster***

Iedere organisatie is uniek, de uitkomsten van de situatieanalyse dus ook. Toch zijn er op voorhand specifieke groepen en werkzaamheden aan te wijzen die vrijwel altijd aandacht verdienen.

De grootste risico's op het gebied van duurzame inzetbaarheid liggen bij medewerkers die op onregelmatige werktijden en/of buiten het dagvenster werken. Ook zijn de knelpunten waar deze medewerkers en hun werkgevers tegenaan lopen, in de praktijk het minst gemakkelijk op te lossen. Dit wil niet zeggen dat mensen met regelmatige werktijden in dagdienst nooit met knelpunten te maken hebben. Ook zij kunnen bijvoorbeeld druk op bereikbaarheid of beschikbaarheid ervaren, vaker overwerken dan verstandig is, of behoefte hebben aan extra hersteltijd of ruimte voor de combinatie van werk en privé. Dit is echter meestal in goed overleg tussen werkgever en medewerker op te lossen, zonder dat daar bijzondere ondersteuning bij nodig is.

### 3. Aan de slag: van situatieanalyse naar draaien aan de juiste knoppen (2/2)

#### Duurzame arbeidstijden: groepen die speciale aandacht verdienen

In alle gevallen vormt werk op onregelmatige tijden en/of buiten het dagvenster een (extra) risico. In de praktijk overlappen de groepen elkaar gedeeltelijk. Zie voor flexwerkers ook het visiestuk Duurzame flex.

Ouderen	Jongeren
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Afnemende fysieke belastbaarheid</li> <li>• Meer kans op gezondheidsbeperkingen</li> <li>• Grote individuele verschillen</li> <li>• Rijpheid en ervaring van grote waarde</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vaker zwaar werk, op belastende tijdstippen en/of in belastende omstandigheden</li> <li>• Vaker werkdruk door moeite met het managen van verkeisen en hulpbronnen</li> <li>• Werving en behoud van jong talent belangrijk voor toekomst</li> </ul>
Lager opgeleiden/betaalden	Flexwerkers/mensen met meerdere werkgevers
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vaker weinig economische zelfstandigheid door combinatie van meerdere deeltijdbanen</li> <li>• Zulke combinaties komen vaker bij vrouwen</li> <li>• Hierdoor grote verschillen tussen mannen en vrouwen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vallen bij investeringen duurzame inzetbaarheid vaak tussen wal en schip</li> <li>• Vangen in veel organisaties eenzijdig de flexibiliteitsbehoefte op</li> <li>• Bij meerdere werkgevers: risico overschrijding wettelijke arbeidstijden, vooral bij nachtwerk</li> </ul>

#### Vier knoppen om aan te draaien

Organisaties en medewerkers kunnen verschillende oplossingsrichtingen inzetten om duurzame arbeidstijden te realiseren. In de praktijk zijn er vier belangrijke knoppen om aan te draaien.

#### Realiseren duurzame arbeidstijden: vier knoppen om aan te draaien

De per draaiknop opgesomde maatregelen zijn voorbeelden

1. Verminderen belasting arbeidstijden	2. Beperken impact ad hoc flexibiliteit
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nachtwerk voorkomen of beperken</li> <li>• Arbeidsduur beperken, hersteltijd uitbreiden</li> <li>• Kiezen voor kortcyclisch, voorwaarts roterend rooster</li> <li>• Lengte diensten en dienstreeksen aanpassen</li> <li>• Kiezen voor overzichtelijk, voorspelbaar basisritme</li> <li>• In aanvulling op deze maatregelen: interventies leefstijl (eten, drinken, slapen, bewegen)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Inzicht capaciteitsbehoefte vergroten</li> <li>• Inventariseren eisen en keuzeopties flexibiliteit</li> <li>• Bandbreedtes afspreken, bijvoorbeeld jaaruren of maximale werktijd per dag</li> <li>• Overwerk voorkomen</li> <li>• Flexibele roosters invoeren</li> <li>• Werkzaamheden verplaatsen naar minder belastende tijdstippen</li> <li>• Zelfroosteren invoeren</li> </ul>
3. Verminderen werkdruk	4. Verbeteren zeggenschap over arbeidstijden
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Berekenen benodigde capaciteit op teamniveau</li> <li>• Hierbij rekening houden met afwezigheidspatronen verlof, training en ziekte</li> <li>• Interventies in de organisatie van werk, zoals vergroten ruimte voor zelfsturing, communicatie en samenwerking verbeteren, functies of taken herinrichten</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Proces roostervormgeving anders inrichten</li> <li>• Regels voor individuele speelruimte en wel of niet wenselijke oplossingen</li> <li>• Afspraken over verdelen of ruilen diensten, maximum aantal nachtdiensten per periode, uiterste termijn vaststelling werktijden</li> <li>• Voorlichting en feedback over gezondheidkundige effecten van keuzeopties</li> </ul>

# Interesse?

**Wil je ook aan de slag met duurzame arbeidstijden en heb je behoefte aan advies, of ben je benieuwd naar andere sleutels tot duurzame inzetbaarheid? Neem contact met ons op, we helpen je graag verder!**

[info@duurzaamahetwerk.nl](mailto:info@duurzaamahetwerk.nl)